

# 1



## ***L'urgence de penser autrement***

*Changez votre façon de regarder les choses,  
et les choses que vous regardez changeront.*

**Wayne Dyer**

Avez-vous remarqué à quel point le mot « problème » est utilisé au cours d'une journée ?

- « Le problème avec lui, c'est qu'il fait toujours à sa tête. »
- « On a un problème avec l'équipement. »
- « Le problème avec la réalisation de ce projet, c'est qu'on manque de temps. »
- « C'est sûr que c'est un problème de performance. »
- « Chérie, on a un problème : il ne fera pas beau aujourd'hui. »

Du matin au soir, les problèmes prennent beaucoup de place dans la vie. Dès le réveil, à la radio, on parle des « problèmes » de circulation. Au bulletin de nouvelles du soir à la télévision, on énonce presque

uniquement des problèmes locaux ou internationaux. En fait, on les aime tellement qu'on réussit même à utiliser le mot « problème » dans le langage courant quand il n'y en a pas : « Y a pas de problème ! »

Les êtres humains ont développé des habiletés remarquables pour résoudre des problèmes de tout ordre. La société dans laquelle nous vivons témoigne de notre habileté à réaliser des améliorations. Cela dit, devant des enjeux dont la complexité s'accroît, il faut cesser de voir le monde uniquement comme une série de problèmes à régler. À regarder de trop près l'arbre à couper, nous ne voyons plus la forêt.

Le temps est venu de modifier cette croyance selon laquelle seule une pensée axée sur la résolution de problèmes peut nous faire avancer. En adoptant une pensée plus systémique et plus humaniste, nous changeons notre regard sur les situations et créons une réalité différente.

De nouvelles approches fondées sur des recherches approfondies et validées par de nombreuses expériences peuvent nous aider en ce sens. Ces façons de faire nous aideront non seulement à trouver de meilleures solutions, mais aussi à nous donner des repères importants pour créer plus de coopération entre nous dans les organisations et dans la société en général.

## **Les conséquences d'une vision trop centrée sur les problèmes**

Selon les chercheurs Frank Barrett et Ronald Fry, une vision du monde trop centrée sur l'identification des problèmes dans les organisations a des conséquences qu'il vaut la peine d'examiner :

- le morcellement des situations ;
- voir des problèmes où il n'y en a pas ;
- porter toute son attention sur les obstacles devant soi ;

- le stress et la fatigue des individus ;
- les réactions défensives générées par la recherche des « vraies » causes des problèmes.

Voici quelques-unes de mes observations qui renforcent les propos de ces chercheurs.

## **L'inconvénient de morceler les situations**

La résolution de problèmes engage habituellement à morceler un tout souvent complexe pour en étudier les parties. L'un des inconvénients de cette approche est que beaucoup de gens ignorent ou négligent ainsi l'ampleur de la problématique et la nature systémique de l'organisation dont ils font partie. En d'autres mots, le fait de trop se centrer sur la résolution de problèmes isolés cause souvent d'autres problèmes ailleurs.

Prenons le cas des bactéries qui se répandent plus rapidement dans les hôpitaux que dans d'autres environnements. Pour remédier à cette situation, on a conçu des produits de nettoyage antibactériens très puissants pour les hôpitaux. Conséquence non prévue : les bactéries sont de plus en plus virulentes. Elles résistent aux produits nettoyants et vont jusqu'à mettre en danger la vie de patients déjà affaiblis.

C'est ce qui s'est produit avec diverses bactéries, dont la *C.difficile*, qui ont causé des complications alarmantes dans nombre d'établissements de santé en Amérique du Nord. On s'est retrouvé dans une spirale ascendante qui a forcé les compagnies pharmaceutiques à concevoir des antibiotiques au spectre très large utilisés strictement dans les hôpitaux. Autre conséquence : les antibiotiques détruisent non seulement les mauvaises bactéries, mais aussi les bonnes, ce qui rend l'organisme des personnes malades encore plus fragile. Est-ce la bonne solution ? À

court terme, sans doute. Mais à long terme, qu'en est-il ? Dans certains hôpitaux américains, même les nouveaux médicaments se révèlent inefficaces.

Beaucoup de gens croient que les bactéries, quelles qu'elles soient, sont des organismes dangereux pour la santé dont il faut se débarrasser. C'est sans doute ce qui explique la prolifération des savons et gels antibactériens dont l'efficacité n'est pas prouvée dans tous les cas. Pourtant, des recherches démontrent que plus un jeune enfant vit dans un univers aseptisé, moins son système immunitaire a de chances de se développer. Alors, doit-on continuer à combattre les bactéries avec des produits de plus en plus puissants ou y a-t-il une autre façon d'examiner la situation ?